

500强企业是如何处理十大管理悖论的方法、技巧和案例

世界500强·

Winning Tactics of Fortune 500 Companies

成功策略

企业做大做强和基业长青的基础平台

左章健 编著

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Amazon.com 亚马逊网

Sony 索尼

Boeing 波音

Toyota Motor 丰田汽车

AT&T 美国电话电报

Honda Motor 本田汽车

Bosch 博世

IBM 国际商业机器

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Wendell Scott 沃伦·斯考特

Toshiba 东芝

Unilever 联合利华

Munich Re Group 慕尼黑再保险

Tokyo Electric Power 东京电力

China National Petroleum 中国石油天然气

Mizuho Holdings 三井物产

Pearl Riverbank 渣打银行

NEC 日本电气公司

Boehringer 拜耳

Sinopec 中国石化

Aquila 阿奎拉

Fujitsu 富士通

Target 塔吉特

HSBC 汇丰银行

Wells Fargo 富国银行

Exxon 埃克森美孚

Berkshire Hathaway 伯克希尔哈撒韦

Electricite De France 法国电力

Tyco International 泰科国际

Marriott 马里奥特

Samsung Electronics 三星电子

Prudential 保诚

Crédit Agricole 法国农业信贷银行

Heddie Mac 海德麦克

WorldCom 世界通信

Marathon Oil 马拉松石油

Costco Wholesale 开市客

BMW 宝马

Safeway 西夫韦

Tesco 特易购

Royal Bank of Scotland 苏格兰皇家银行

Thyssen Krupp 蒂森克虏伯

Compaq Computer 康柏电脑

Samsung 三星

南方日报出版社

F279.1

130

2005

左章健 / 编著

世界500强 成功策略

企业做大做强和基业长青的基础平台

Winning Tactics of Fortune 500 Companies

南方日报出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强成功策略: 企业做大做强和基业长青的基础平台 / 左章健编著. —广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-391-X

I. 世... II. 左... III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 006154 号

世界 500 强成功策略: 企业做大做强和基业长青的基础平台 左章健 编著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 26.5

字 数: 500 千字

版 次: 2005 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

序 言

模仿和学习他人先进的成功的东西，正是我们人类进步的阶梯，也是我们创新发展的前提。当代企业之所以能够成功，主要在于比竞争对手更有效和更快速地获取、学习、借鉴和运用他人的成功经验。

一个国家的强盛源于其经济的发达，经济能否发达源于这个国家的企业能否做大做强，以及其世界经济舞台上所占的分量。所以如何使我们的企业做大做强，始终是我们每一个有识之士关注的重点之一。非常欣喜的是，左章健先生集中研究和总结世界 500 强企业是如何处理十大永恒管理悖论的成功管理范式，为我国企业模仿和学习他人先进的成功的东西提供了范本，使我们的企业做大做强有了可循的阶梯。

该书是作者继《CIS——企业系统形象策划》和《辉煌的背后》之后，又一新篇。可喜可贺。

我们知道，在很多领域都存在悖论问题，企业管理也不例外。作者以世界 500 强企业为蓝本，结合实际，集中研究，并有所创新，比较全面系统地总结如何处理十大永恒管理悖论的成功管理范式，也就非常容易被人们模仿和学习。

如果说，世界 500 强企业引领着世界经济的发展，那么，世界 500 企业的成功管理范式，就是世界各国企业做大做强的指南针。

综观全书，思路清晰，观点明确，架构完整，条分缕析，深入浅出，实用性强，对企业管理和教学研究工作都很有参考价值。祈望作者为构建中国企业管理大厦，推动企业发展，作出更大的奉献。

黄德鸿

（本文作者黄德鸿为暨南大学管理学院教授、博士生导师，中国工业经济研究与开发促进会顾问。）

导 言

—

为什么有些世界 500 强企业能够跨越一个又一个世纪而与时俱进？为什么一些完全是个别企业的偶然性的管理观念、方法和行为，却能够被不同国家不同民族不同企业引用并获得成功？为什么有些世界 500 强企业能够遍布世界 160 多个国家和地区而始终如一？一定是他们把握了一些人类社会发展的基本的规律、范式，或者一定是他们发现和形成了一些超越于时空和国家的反映了人类更本质的东西。换句话说，一些东西，当被越来越多的人“约定俗成”地以特定的形式使用，并且超越时空和国家地被越来越多的人“约定俗成”地以特定的形式使用，这些东西就变成了规律、范式。然后，变成了规律、范式的东西本身就成为反映了人类更本质的东西。

例如，现在全世界近 200 个国家和地区的人民都以鼓掌这种行为范式，表示对演讲者、演唱者的赞赏；以握手这种行为范式，表示对来访者、相遇者的欢迎。

同样的原理，当日本丰田公司发明了“看板管理”而大获成功后，对于丰田公司来说，那是一个偶然性的成功，是一种创新性的管理艺术；而当越来越多的企业、不同国家和地区的不同行业的企业，大小不一、性质不同的企业，引用这套方法并都获得成功后，那它就具有了必然性，它就是一个成功的管理范式，就是一种管理科学。

我们很少人知道，已经是非常成功的普遍被世界各国企业视为学习榜样的美国 GE 公司，其成功的最大秘密竟然也是学习其他成功企业的成功管理范式。1988 年，韦尔奇上台伊始，指定通用电气公司的企业发展干部迈克·弗雷泽，建立值得通用电气公司学习的企业名单，然后研究他们的成就。弗雷泽

选择了 9 家公司进行研究，包括福特、惠普、查普瑞尔钢铁公司，以及日本最著名的两家跨国企业。通用电气公司选派一个有 10 个成员的小组到世界各地，花上一年的时间实地搜集这些公司的资料。GE 公司发现这些成功企业的成功秘诀虽然存在一些差异，但却存在着共同的特征，诸如：

- 他们管理的是过程而不是管理人。他们不是追踪生产多少，而是专注于如何生产。

- 他们利用过程标示图和基准点显示改进的机会（过程标示图是将特定工作的所有步骤逐一记录，不论有多么细微。基准点则是比较自己和目标的标准，例如竞争对手的绩效）。

- 他们强调持续性的改进，并且赞赏小幅度的改进。

- 他们以顾客的满意程度作为绩效的衡量指标。克服牺牲顾客达到内部目标的倾向。

- 他们通过不断推出更为有效率地生产而设计的高质量新产品来提高生产率。

- 他们视供应厂商为合伙人。

.....

自始，GE 公司建立了这种专门学习其他成功企业的成功管理范式，包括观念、方法和技术等的管理系统。例如六个西格玛质量管理的方法发源于摩托罗拉公司，但它却学习和运用得比摩托罗拉公司更好。今日企业经济的共同成功，主要在于比竞争对手更有效和更快速地获取、学习、借鉴和运用他人的成功的经验、方法和范式。

二

其实，正如打高尔夫球在击球的瞬间以球杆和球的关系为中心一样，是打高尔夫球的成功范式，无论你是欧洲人、美洲人，还是亚洲人。任何成功的事物都会有一定的形态和范式，区别只在于人们是否认识到它们。很多成功的事例都有共同之处，像企业经营管理、打高尔夫球、处理人际关系等等。然而这种范式并非是事先有意准备好的，而是在取得了很多的成功之后总结出来的一般范式。

在这里，成功管理范式可以说是管理科学的一部分，只是笔者个人的理解是前者比后者具有更经典或更典型的意味。关于管理的问题，多少年来，人们总是在所谓的“管理艺术”与“管理科学”上争论不休。其实，企业管理总是

从个别企业的管理艺术开始，不断地走向管理科学；反过来，当已经成为管理科学的东西一旦被大家或大多数人都掌握时，任何企业如果希望先人一步的话，那它就要对管理进行创新——独创的管理艺术。也就是说，管理艺术与管理科学是一个互动发展的过程，是一个从管理艺术走向管理科学，新的管理科学催生新的管理艺术，而呈现出一种螺旋式上升发展的过程。没有个别企业的勇于先人一步的管理创新——管理艺术的成功实践，也就没有管理科学；反过来，如果不把散见于不同国家不同企业的成功实践，总结成为管理科学，也就不可能给个别企业的管理创新以更多的更高层次的沃土。

正是基于上述的认识，笔者潜心研究世界 500 强企业（并且是最成功的那一部分企业），看看它们的管理实践中，有没有共同的东西即管理科学的东西。幸运的是，共同的东西还不少呢。

有些管理问题，只要是一个两人以上并且以盈利为继续生存发展的条件的企业，无论是什么样的企业，从事什么事业，都是要碰到的问题，而且是长期与企业共存的问题。这些问题就是人们称之为十大管理悖论的问题。成功企业与不成功企业之间的主要区别，就是它们在处理这十大管理悖论的问题上是否科学。于是，笔者分别就这十大管理悖论问题，集中总结和研究世界 500 强企业中的各个企业在处理同一管理悖论问题的方法和行为，并把它们的成功的共同的东西整理出来，这就是本书贡献给大家的“成功管理范式”。

三

本书所介绍的十大管理悖论问题，乍一看，都是企业管理的基础的东西，往往容易为一般读者所忽略。殊不知，世界 500 强企业告诉我们，愈是企业管理的基础性的东西，就愈要做好，如果连这些基础性的东西都做不好，其他一切都是沙滩上的建筑，无用。更何况，本书所介绍的理念、方法、技巧、范式等等，都是诞生于世界 500 强企业的实践中，并被证明是成功的。其中的科学奥秘，也绝不是随便一看二看，就能读懂和领悟，而需要结合实际再三品味，才能有所把握。

企业管理就像一幢建筑物一样，基础框架必须符合科学，如什么材料的压力、拉力多少，多少立方的钢筋混凝土可以支撑多大的空间结构及其重力等等；而在建基于基础框架上的楼房上，在哪里开一个门、哪里开一个窗，就允许有更多的艺术创意。

从整个世界企业管理发展趋势来看，管理科学的作用越来越大。因为如前所说的，当一些管理科学被越来越多的人“约定俗成”地以特定的形式使用，并且超越时空和国家地被越来越多的人“约定俗成”地以特定的形式使用后，如果你盲目自大地违背这些管理科学，而盲目地追求所谓的“管理艺术”的创新，那无疑是违背了大多数人的意识和意志，你的失败就是必然的。反之，你遵循已经被众多的企业实践证明是管理科学的东西，你才有生存发展的资格；你只能在遵循已经被众多的企业实践证明是管理科学的东西的基础上，研究如何进行管理创新——形成自己的管理艺术，这才是你想超越别人的正确思维。

十大管理悖论如下：

一、目标悖论：目标管理还是管理目标

目标悖论 1：如果没有目标，我们用什么把来自五湖四海的人引向成功；如果把目标仅仅理解为我们前进的标杆的话，那么对目标的过份关注，往往会使我们忽视企业外部世界的变化，而陷入困境。

目标悖论 2：目标管理的根本追求是什么？如果不在数量上年年增加目标的高度，那如何体现管理者的成功？然而，这种快马加鞭的做法，往往使下属部门明明可以实现更大业绩，也有意不作为，而错过市场给企业的发展机会。

目标悖论 3：管理目标的目的是什么？在制定目标时，制定得高一些，对一些人发展的动力，而对另一些人却是放弃的原因；制定得低一些，考核就会失去意义。而且，是目标本身重要，还是追求实现目标的过程形式和手段重要？如果没有目标，我们无法对人进行绩效考核；而当人们为了考核过关，不顾一切、不择手段地实现目标——往往是以牺牲企业的长期利益、损害企业的长期成功目标为代价，而后者在当时甚至之后的相当一段时间内是难以发现的。

二、文化悖论：文化与经济是否是两张皮

文化悖论 1：我们希望组织有一个具有很强凝聚力、影响力的企业文化，以确保组织行为的延续性和企业发展的持久性。但当社会、市场发生了变化，企业不得不相应地改变时，企业文化的这种强势就成为一种惰性，一种阻力，使企业的改革十分困难。这种企业文化越强，阻力就越大，企业的改革就越困难。

文化悖论 2：企业到底应该追求经济效益，还是应该追求文化价值？如果企业追求经济效益，则企业的经营就没有导向，员工的行为就没有灵魂，企业就难以持久发展；如果企业追求文化价值，则企业的经营就没有基础，员工的行为就没有动力，企业就难以持久发展。

文化悖论 3：企业文化天生是追求本身的个性——一个统一的企业文化，没有统一的企业文化，组织就难以形成标准、程序、规则、方式、方法，以及什么事情应该做，什么事情不应该做，什么事情应该做到什么程度等等共识；而作为员工，他们也有自己的个性——独特的背景、独特的经历和独特的学习而形成的独特的个人文化，如果组织不容许个人的个性文化的存在，那就等于谋杀他们的生命，企业也就没有活力，也一样难以持久发展。

三、竞争悖论：立足于顾客还是立足于竞争对手

竞争悖论 1：实施以竞争者为导向的公司，往往可能因为花太多的时间和精力跟踪竞争者而忽略顾客的真正需要；而以顾客为中心的公司提出它的战略时，也往往由于更多地集中在顾客需要的发展上，而不注意观察竞争者。从某种角度上说，正是竞争对手发掘出顾客的新需要、改变了顾客的需要，并且成就了顾客改变需要的条件和基础。从这个意义上说，忽视了竞争对手包括潜在竞争对手的动态，也就是忽视了顾客的需要，最后也一定会被顾客抛弃。

竞争悖论 2：一个企业的竞争力可以归纳为两类：比较优势和竞争优势。比较优势涉及的是一个企业内部不同产业（或产品）之间的关系，强调的是企业内部不同产业（或产品）之间的生产率高低的比较，或者是一个企业特定产品的各种能力之间的高低的比较；而竞争优势涉及的是各个企业在市场上的同一产业的关系，强调的则是各个企业相同产业（或产品）包括可替代产品之间生产率高低的比较，或者是各个企业特定产品的同类能力之间的高低的比较。企业竞争战略的立足点应该是什么，扬长避短是生存发展的常识，应该立足于自己的比较优势。但如果我们的长处不及竞争对手的长处，而我们的短处却远远胜过竞争对手的短处，那又应该如何？

四、用人悖论：品德与能力、新人与老人，哪个更重要

用人悖论 1：如果人真是“经济人”理论所界定的那样，需要监督和控制，为什么人们又总是想摆脱别人的监督和控制？如果人真是“社会人”理论所界定的那样，需要信任和自由，为什么有那么多没有“婆婆”的人们又总是要重新寻找“婆婆”？——他们不敢接受权力，不敢承担责任，而需要领导在前面引路，并为他们铺设前进的栏杆。

用人悖论 2：企业在选择接班人时，在众多候选人中，总是存在德才的差异。企业是需要做事的人，没有能力无助于企业的发展；但是，没有品德却可能会毁灭企业。

用人悖论 3：作为团队领导，如果我不用一些有能力的下属，我可能不能很好地完成任务；如果我用了有能力的下属，我可能不但很好地完成任

务，可能还会有超出预期的表现，但这个下属却可能因此而成为我仕途晋升的拦路虎——我的老板会先把他提拔到与我同等的地位，然后不久再把他提拔到更高的职位。

五、顾客悖论：员工与顾客，谁是“上帝”

顾客悖论 1：把顾客视为“上帝”无疑是正确的观念，但下列的原则却令人迷惑——原则 1：顾客永远是对的；原则 2：如果顾客错了，请参照原则 1。如果我们真的依据这两条原则经营管理企业的话，那就意味着不论合理与否、不计盈亏，只要顾客满意。不合理的顾客服务，可以暂时留住顾客，却可能毁掉企业能够生存到明天的资源基础。

顾客悖论 2：通常，一个公司 80% 的销售额和利润，来源于 20% 的客户；或者，一个公司 80% 的利润是由 20% 的产品带来的。如果从企业经营管理的帕累托原理出发，我们应该只把给我们带来 80% 的销售额和利润的那 20% 的客户，视为“上帝”，对其余的 80% 的客户另眼相看。而当那些只给我们带来 20% 的销售额和利润的 80% 的客户，因为得不到“上帝”的待遇而离开后，我们又不得不再次按帕累托原理划分重要客户。如此类推，我们的顾客会少到不能支撑企业的生存发展。

顾客悖论 3：当上述两个悖论情况出现时，应该如何处理这种问题，谁最有发言权？是顾客，还是直接与顾客长期打交道的员工？如果是顾客，那上述两个悖论问题就没有研究的意义；如果是员工，那又与顾客是“上帝”的观念相悖。

六、授权悖论：控制与授权，以谁为基点

授权悖论 1：权力的本质就是对特定事物的拥有或支配。权力就是一块蛋糕，授权越多，自己拥有的就越少。要确保组织和人员得到有效控制，就需要集权；而要确保组织和人员承担责任和形成积极参与的精神，就需要授权。

授权悖论 2：现代行为科学研究表明，领导的权力是否能够有效行使在于下属是否同意；要经过下属同意，我们的领导的权力才能有效行使，这“下属”不就变成了领导的“领导”吗？——德国外交家、哲学家卡尔·威尔海姆·冯·哈姆伯特（Karl Wichelm von Humboldt）说：“所有并非出自人们自由选择的事物，或者仅仅是命令或指导的结果，都不能深入人心；对于人类真正天性而言，都是一种异化。人们不会用自己全部的精力去完成这样的任务，顶多是像准确的机器那样罢了。”

授权悖论 3：很多要求第一时间解决的问题，需要下属跨越部门界限，甚至需要下属越级与自己的上级经理讨论对策。而实践证明，这对问题的解决是不可欠缺的，特别是在为客户解决紧急问题时。但这种行为一旦成为习惯，部

门的权力界限和上下级的权力和责任界限就会陷入混乱。集权——控制，“一抓就死”；授权——参与，“一放就乱”。

七、团队悖论：关注个人还是关注团队

团队悖论 1：作为个人，我的工作很重要，没有必要为团队的事情操心，但是，如果我不为团队的事情操心，团队其他成员也不配合我的工作，我依然无法完全或很好地完成我的工作。作为团队，我们的工作很重要，没有必要为企业大集体的事情操心，但是，如果我们不为企业大集体的事情操心，其他团队也不配合我们的工作，我们依然无法完全或很好地完成我们的工作。

团队悖论 2：由于每个团队成员的意见和利益有所差异，因而团队的决策和追求的利益往往没有照顾到个别团队成员的意见和利益。如果团队的决策和追求的利益没有照顾到我的意见和利益，那又如何体现我是团队的一员呢？如果体现不出我是团队的一员，那我肯定不会自觉自愿积极工作——目前没有离开这个团队，只是因为还未能找到更好的工作。

团队悖论 3：对于企业组织来说，真正持久性的竞争力因素不是来自团队，而是来自个人；但没有团队的协同作战，任何个别成员都难有作为。如果奖赏（包括物质的和非物质的）在团队中平均分配的话，人们就会向表现最差的成员看齐；但如果奖赏（包括物质的和非物质的）不在团队中平均分配，而是根据各个成员的不同贡献来分配的话，往往成为团队的合作程度降低的主要因素。

八、沟通悖论：照顾自己还是照顾对方

沟通悖论 1：如果我们不能达到目的，为什么还要与对方继续沟通？如果对方不能达到目的，为什么还要与我们继续沟通？照顾自己还是照顾对方？

沟通悖论 2：对方表达的观点或建议我们不能接受，但如果我们真实地表达不能接受对方的观点或建议时，对方可能会不再继续与我们沟通和合作，而这是我们不愿看到的结果；但如果我们虚假地表达接受对方的观点或建议时，既委屈了自己，还可能导致对方以为我们也是像他们一样的，或者是像他们认为的那样，而更加发展那些我们不愿看到的東西。

沟通悖论 3：追求更多的市场占有率，为更多的顾客服务，就必然要与更多的人沟通，包括内部员工与外部顾客，以及其他关系者。与更多的人沟通，意味着用于单个人或特定团体的沟通时间和沟通内容就越少。而沟通频率的多少和沟通内容是否深入人心，决定沟通是否名存实亡。

九、责任悖论：责任大小取决于角色还是取决于能力

责任悖论 1：我是领导，所以我应当承担更多的责任。如果我不能承担比

下属更多的责任，那如何体现我是下属们的领导呢？可是，承担了更多责任的领导们发现，自己承担了越来越多的责任而不堪负荷，于是开始逃避责任，以此躲避即将来临的痛苦和责任。

责任悖论 2：我是下属，所以我不应当承担什么责任。如果我不承担多少责任，那如何体现我的价值呢？而且，没有承担多少责任的下属们发现，自己不承担多少责任，也就没有多少权力，越来越无法体现自己的价值和发展自己的能力，而更容易被企业和时代淘汰。

十、流程悖论：流程重要还是顾客的要求重要

流程悖论 1：流程设计的出发点是什么？如果是当前的技术原理和技术水平，那么它首先应满足技术原理的最节约的要求，以及应该追求当前最先进的技术水平。然而，实践中不少个案证明，满足技术原理的最节约的要求，以及追求当前最先进的技术水平的流程设计，却反而是丧失效率和效益的流程设计。

流程悖论 2：流程设计的出发点是什么？如果是顾客的需要，那么它首要关注的就不应该是技术原理，而是如何快速地满足顾客的需要，而这，却往往是以打乱流程为代价。同时，每一个顾客的需求都具有特殊性，都可以看作是一种例外情况。如果公司试图针对每一种情况来设计流程，则意味着公司将不得不把精力都用来处理最复杂的情况，从而降低效率，也不能再为顾客提供更多的价值。

流程悖论 3：流程意味着流程沿线上的所有人的权力硬化，在流程面前，即使上级也要服从下级，而这，往往使那些做上级的在设计流程时，不是按流程最优化原则来设计或审批，而是按如何避免自己要服从下级的情况出现，或者按自己个人习惯的需要来设计或审批。这是流程设计或流程再造失败的主要原因。

四

为什么这十大管理悖论问题，是企业的永恒的问题呢？一方面因为企业如人，只要死亡了，就没有任何问题；生存一天，就要不断地吃喝以及其他需要，就要产生不断的排泄以及其他病毒等等问题。另一方面，这些问题不是一般的单一性的因果关系问题，找出原因并把原因给解决了，就不会再产生这种问题；这些问题，或是属于一种互为表里的问题，或是属于一种相互依存相互对立的问题，它们都是不可分离的一个事物的两个方面。如果把其中任何一个问题抽掉了，另一个问题也就不复存在——当然这个事物（企业）也就不复存

在了。也就是说，这十大管理悖论问题，不可能被消除，而只能是被处理。世界 500 强企业，之所以能够成为世界 500 强，是因为它们都能够恰当地处理好这些管理悖论的问题。需要说明的是，有些悖论概念虽然不得不与时俱进，诸如文化悖论、流程悖论，但这并不说明在这些新悖论概念出现以前，企业不存在文化问题和流程问题，只是过去没有从理论的高度去认识这些问题而已。

悖论的意思是“表面上看起来自相矛盾而实际上可能都正确的观点”。

黑格尔认为，事物的正反两面通过不断的相互斗争从而达到对立统一，这种对立统一不能被简单地看作是一种妥协，它实质上是一种全新的处理方法。

企业如人，由于各自的背景、资源、使命、目标、文化等等的不同，决定了他们各自成功的方法和行为，并不一定能够被另一个企业完全复制并且也获得成功。也正因为如此，才有了千差万别的企业和优胜劣汰的市场现象。所以，任何仅仅是某一个世界 500 强公司发现或创造的处理这些管理悖论问题的方法和行为，不论其取得多么大的成功，笔者也只是把其视为一个偶然性的成功，一种管理艺术而已，而不会把其编入本书。本书的任何一个管理悖论问题的成功管理范式，都建基于相当多的处理好这些管理悖论的问题的成功实践的基础上的。

美国科学哲学家托马斯·库恩（T. s. Kuhn）指出，一个范式就是一个规范的概念框架，科学工作就是在其中展开并得到评价。具体来说，它主要是由 4 个部分所组成：符号的概括化、形而上学的约定、价值和范例，如牛顿的方程：前提，一个形而上学的约定，即每一物体都由不可见的微粒所组成，它受决定论的自然定律所控制；坚持预言的准确性、结果的可测量性、对象的可观察性等是科学的标准。

所以在本书中，笔者在总结和突出世界 500 强企业如何处理十大永恒管理悖论问题时，也遵循着科学范式的概念框架：1. 就同一事情和问题，世界 500 强企业的各个企业是以什么样的理念和行为进行处理的进行概括化，然后寻求他们共同的东西进一步概括化。2. 如同世界 500 强企业就特定的事情和问题作出理论假设和解释，目的是给员工们一种形而上学的约定一样，当笔者把他们的成功经验、方法作为一种成功范式推出时，也就在实际上给我们大家一种形而上学的约定，以实现中国企业做大做强和走向世界 500 强的最大成功率。3. 形而上学的约定毕竟不是法律，如果没有价值，人们是不会履约的；所以，笔者尽可能发掘成功管理范式的价值——那些具有预言的准确性、结果的可测量性、对象的可观察性的范例，也就是说，只要你也能够模仿、复制这些成功管理范式，你自己已经可以预期得到什么样的价值。4. 为了使成功管理范式

更具有经典性和权威性，笔者所选择的案例主要集中于世界 500 强企业中杰出的那一小部分公司。

本书的编写方法是：1. 分别就相关的“范式”包括观念、标准、方法，以及行为方式进行阐述，给读者以理性认识；2. 对应相关的“范式”包括观念、标准、方法，以及行为方式，摘录世界 500 强企业的原始实践案例，给读者以经验启迪和操作的“盲公棍”；3. 设置相关思考题，引导读者通过思考而更深刻地把握世界 500 强企业的成功管理范式。

也正因为笔者着重于对世界 500 强企业如何处理这些管理悖论问题的研究意图，以及编撰本书的宗旨，尤其是研究时间和相关资料的缺乏，决定了本书不能追求所谓理论体系的完整性，而只能是一串串成功实践的珍珠。具体地说，不仅本书的十个篇章中的每一个篇章都是各自独立的篇章，而且有些篇章里面的不同部分也是相对独立的部分。但话又说回来，为了让读者更好地把握世界 500 强企业如何处理这些管理悖论问题的成功管理范式，笔者还是适当地引用相关的一些理论进行必要的阐述，包括引用一些已经成为成功管理范式的范式，来充实和论证其他一些成功管理范式。

经过连续近三年的艰苦研究和编撰工作，总算把本书编撰出来了。现在重新审视整个书稿，竟有一种感觉腾空而起——也许跳出世界 500 强企业如何处理这些管理悖论问题的成功管理范式和案例本身，从哲学的角度去解读这些成功管理范式，会得到更多的启迪，因为这些管理悖论本身就是我们这个宇宙中的某种哲理的化身。例如：

目标悖论，其实就是无限与有限的对立统一：

根据有限目标的可预见性和可考核性，确保企业更经济地更有效地向前发展，通过无限目标的牵引，使企业不会因为有限目标的实现而不知所为。

目标本身，既可以成为员工们积极进取的激励因素，也可以成为员工们消极怠工的催化剂。因而，识别什么样的目标对谁是一种激励因素，什么样的目标对谁却是一种打击因素，也应该是目标管理的出发点和落脚点。同样，任何目标都是实现更大目标的手段，因而，能否实现目标当然是管理目标的出发点，但目标实现的行为方式更重要，更是管理目标的落脚点。

文化悖论，其实就是确定性与不确定性的对立统一：

以确定的企业核心理念同化具有不同文化背景的企业员工，以确定的企业核心理念指引不确定的企业战略行为和员工行为；反过来，又以不确定的企业战略行为和员工行为，注释、延展、扬弃和更新确定的企业核心理念。

管理首先是一种语言，没有共同的语言，人们无法交流和合作。文化管理

的难点不在于如何识别不同国家不同地区不同个人的文化差异，而在于如何塑造一个可以为来自不同国家不同地区包括同一地区的具有不同文化背景的企业员工，共同理解共同尊重共同实践的管理语言——文化范式。我们必须清醒地认识到，即使是在同一个国家或地区，每一个员工由于种种原因而一定形成一种只属于他个人的文化，任何企图以所谓的企业文化取代员工个人的文化——即那些在实践上表现为忽视个人文化的行为，都将会失败。所以，企业文化分两个层次，一是企业的核心理念、核心价值观，二是企业的日常文化。前者是企业“约定俗成”的管理语言、文化范式，后者是企业没有“约定俗成”的思想行为，即可以容许有更多个人文化色彩存在的思想行为。

毫无疑问，世界 500 强企业的文化塑造和文化改革，虽然是由企业领导人发动和主导，但在形式上却表现为大家“约定俗成”的。如果把企业的核心理念、核心价值观比作国家语言、世界语言，把个人的文化理念比作地区语言、民族语言，那么在操作上，我们首先要做的不是强行取缔某一个地区语言、民族语言，而是要充分掌握各个地区和民族的主要语言范式，然后以其中的某种语言范式，作为大家约定俗成的翻译语言范式。这个翻译语言范式，就是企业的世界语。企业文化管理的重点就是如何塑造一个可以为来自不同国家不同地区包括同一地区的具有不同文化背景的企业员工，共同理解共同尊重共同实践的管理语言——文化范式，并使这些来自不同国家不同地区包括同一地区的具有不同文化背景的企业员工，更多地更自觉地使用企业的管理语言——文化范式。有一点可以肯定的是，任何一个企业的语言文化中，约定俗成的被员工们共同理解共同尊重共同实践的管理语言——文化范式越多，企业就越有凝聚力和竞争力。

竞争悖论，其实就是相生相克的对立统一：

以满足顾客的需要为我们生存的目的意义，以顾客放弃对我们的选择为涅槃再生战略转移——发展；与竞争对手共同营造市场生态圈，并不断提高市场生态圈的层次，从而不断提高顾客和企业的生存质量和意义，根据与竞争对手的角逐成败的表现，及时调整我们的竞争战略。

毫无疑问，创新应该是企业竞争战略永远的话题。但在实践思维上，我们应该以创新为制定竞争战略的出发点，以适应顾客、适应竞争对手、适应企业组织及其资源、适应企业核心竞争力以及适应下一阶段的企业核心竞争力的发展需要为落脚点。

为了长期维持竞争优势，我们不仅要不间断地检查市场环境和竞争对手给我们提供的机会或带来的威胁，还要检查我们的资源和能力是否能利用机会或迎接挑

战。因此，随时应变将作为我们日常生活的一部分，灵活也是一种竞争优势。

用人悖论，其实就是性本善和性本恶的人性假定的对立统一：

同一个人的同一行为，当不同的人以不同的人性假定去看待时，往往会出现截然不同的处理方法。以恶制恶，到底是一种善还是一种恶？出于良好动机的行为，却产生损害企业利益的结果，又到底是一种善还是一种恶？——这些问题还是留给哲学家们去研究。作为企业，我们应该以性本善的人性假定看人，但始终关注人的行为本身，并以人的行为本身所折射出来的意义或所产生的结果，作为我们用人的准则。

丑恶庸俗的人性一般都不会产生优良的行为，只有善良高尚的人性才能使人做出优良的行为；但人性毕竟不能等同行为。我们必须记住，这里是一个企业，任何人的善恶的思想、善恶的动机只属于他个人的，而他的行为却是大家所看到的，并或多或少地受到影响的。这也是《执行——如何完成任务的学问》一书的作者、美国著名的企业管理顾问大师拉里·博西迪和拉姆·查兰一再强调在用人的问题上，一定要超越情感（领导者要有情感强度），以人的行为本身所折射出来的意义或所产生的结果，作为我们用人的准则。

在实践的层次上，以优良的行为范式，去塑造和改造人的行为，往往更容易改造人的思想品德，更容易促使人产生优良的行为习惯。

顾客悖论，其实也是一个事物的表里的对立统一：

从过程上看，它更多的是体现为“鸡生蛋还是蛋生鸡”的问题。如果我们不把顾客当作上帝，顾客是不会把钱给我们的，尤其是在物质不再缺乏的今天；如果我们不把员工当作上帝，员工也不会用心地服务顾客，也不会把顾客当作上帝，顾客还是不会把钱给我们的。

美国福特公司的创始人亨利·福特是如何处理顾客悖论的问题，如何处理谁是上帝的问题的呢？他的目标是生产更多更便宜的汽车，让更多的顾客买得起汽车，而选择实现目标的过程手段是——给员工们以当时社会一般企业工资水平的两倍工资，以及其他公司所没有的让员工参与管理。以满足顾客的需要为出发点和落脚点，以提高员工的工作满意度为实现目标的手段，是越来越多的世界 500 强企业成功的共同经验。

授权悖论，其实是利益与风险的得失的对立统一：

把权力授予下属，使我们有更多的时间和精力处理更多的更重大的事情，但同时也使我们不得不承担因为失去控制而可能产生的风险。到底是应该授权多一些还是控制多一些，不可能有标准的公式，而只能结合实际的授权对象——包括人和事项，而具体分析和决定。

授权的关键和精妙之处，不在于被授予出去的权力本身，也不在于领导者的控制权力本身，而在于用权的“范式”。

团队悖论，其实是个体与集体的对立统一：

个体始终是组织活力和竞争力的源泉，而团队又始终是组织活力和竞争力的载体；从过程上看，团队是个体成长的沃土或井盖，个体是团队发展或衰退的主因——所谓“一言兴邦，一言丧邦”。

因而，团队的边界管理显得尤其重要。世界 500 强企业成功的共同经验是，团队的边界管理橡皮化，它首先是团队内外人员可见的可触摸的，每一个人或小团体都知道自己只能在这个橡皮圈内活动；第二，它是可以被适当放大但不可以自动缩小的，每一个人或小团体都知道自己把这个橡皮圈往外推移一点——只要不过分，橡皮圈不会断，即上司不会批评。而更妙的是，当下属们把这个橡皮圈往外推移一点的时候，如果行为的结果对企业或对大集体有利，上司们可以采取默认或表扬的态度；如果行为的结果对企业或对大集体不利，上司们可以采取批评或惩罚的行动，并且受到批评或惩罚的员工往往无话可说。

沟通悖论，其实是主体与客体的对立统一：

主体与客体的区分仅仅是因为谁是某一次沟通的发起人而已，并不存在谁比谁重要的问题。从本质上说，我们所以与他人沟通，就是因为那个问题或事项我们自己不能独立解决，或者我们自己独立解决比不独立解决更没有效率和效益。

因而，成功的沟通理念是，忘记主体与客体，追求本体——主体与客体达成的共识，形成新的利益结合体。而这，就是沟通的最基本的技巧和最高技巧。我们从 GE 公司的韦尔奇、IBM 公司的郭士纳等世界 500 强企业 CEO 的身上看到的是，“春风潜入夜，润物细无声”，于作为与不作为之间实现了沟通——无沟自通。

责任悖论，其实是有与无、多与少的对立统一：

责任管理的难点不在于如何分配责任，而在于责任分配之后人们对人对事的行为态度。

责任病毒的根源在于人们对人对事的行为态度，并且当某种行为态度一旦产生，如果没有相应的管理措施，就会一边倒。在责任的天平上，责任总是向多的那一边、有的那一边倾倒，然后要么是物极必反地重新向另一边倾倒，要么是团队或企业彻底破产。在如何分配责任的问题上，谁的责任的多少本身不重要，重要的是责任是否符合承担者的意愿和能力，尤其是是否存在影响其他人的价值的体现问题。这是有效预防责任病毒和责任失衡的一个重要的尺度。